



**LAUREA**

AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

# Liiketoimintasuunnitelma muusikoita vuokraa- valle yritykselle

Routio, Miska

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Liiketoimintasuunnitelma muusikoita vuokraavalle yritykselle

Miska Routio  
Palvelujen tuottamisen ja johtami-  
sen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2015

Routio, Miska

**Liiketoimintasuunnitelma muusikoita vuokraavalle yritykselle**

Vuosi	2015	Sivumäärä	31
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda liiketoimintasuunnitelma uudentyyppiselle muusikoita välittävälle yritykselle. Toimeksiantajina olivat kaksi keikkamuusikkoa. Tarve tähän uudentyyppiseen musiikkialan yritykseen lähti toimeksiantajien ja näiden muusikkokollegoiden kokemuksista. Musiikkialalla toimivat rivimuusikot, jotka käyvät soittamassa mitä erilaisimmissa tilaisuuksissa, kärsivät osaltaan paljon alan projektiluontoisuudesta kumpuavasta työtehtävien satunnaisuudesta. Ongelma on usein se, että tarjonta ja kysyntä eivät kohtaa, elleivät muusikot vain satu olemaan oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

Opinnäytetyön rungon muodostivat muusikoiden kanssa käydyt useat ideointikeskustelut. Näistä ideointikeskusteluista saatujen huomioiden ja ehdotusten pohjalta alettiin rakentaa uutta yritystä. Kaikkia esitettyjä ideoita aseteltiin todellisuutta vastaan, ja täten pyrittiin luomaan mahdollisimman realistinen yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Riskinä oli alun perin, että ideointien perusteella luotu suunnitelma olisi tosielämässä kannattamaton tai jopa mahdoton toteuttaa käytännön rajoitteiden takia.

Opinnäytetyössä ideointikeskustelujen tuottamat sisällöt asetettiin sopivaan liiketoimintamallin runkoon, joka tässä työssä valikoitui Business Model Canvasiksi. Business Model Canvas todettiin sopivaksi juuri tämän tyyppiseen projektiin, koska se pakotti lajittelemaan suunnitelluista ideoista omiin lokeroihinsa. Näin se osaltaan kokosi irrallisia ideoita tiiviiksi kokonaisuudeksi.

Opinnäytetyön tuottamaa liiketoimintasuunnitelmaa arvioivat kolme eri musiikkialalla toimivaa henkilöä: freelancemuusikko, yhtyeemuusikko sekä tapahtumatuottaja. Näiden arviointien perusteella pystyttiin todentamaan tuotetun liiketoimintasuunnitelman toimivuus musiikkialalla eri näkökulmista. Vaikka arvioinneista saatiin myös huomioita siitä, että kaikki liiketoimintasuunnitelman osa-alueet eivät olleet täydellisiä ratkaisuja, niin lopputulos oli silti, että liiketoimintasuunnitelmaan perustuvalla yrityksellä voisi olla alalla hyvät toimintaedellytykset.

Asiasanat: business model canvas, liiketoimintasuunnitelma, musiikkiala, yrityssuunnittelu

Routio, Miska

**Business Plan for a Musician Lease Company**

Year	2015	Pages	31
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to create a business plan for a new type of company that provides musicians. The commissioners were two musicians. The need for this new type of company in the field of music industry was based on the commissioners', and their musician colleagues' experiences. In the music industry the musicians, who have not reached an artist status, and who play in a variety of events, often suffer from the industry's project oriented nature, which leads to randomness in work assignments. The problem is often that supply and demand do not meet, unless the musicians happen to be at the right place at the right time.

Several ideation talks held with different musicians were used as the framework for this thesis. Observations and suggestions that arose in these ideation talks were then used as the base for the new business plan. All ideas that were presented were carefully examined from a realistic viewpoint, in order to ensure that the business plan as a whole would be realistically feasible. In the beginning there was a slight risk that the business plan would be unprofitable or even completely impossible to carry out due to functionality based problems.

In this thesis the content received from the ideation talks was placed into a business model wireframe. The business model wireframe for this thesis was chosen to be the Business Model Canvas. The Business Model Canvas was discovered to be suitable for a project of this type, because it relocated all the ideas into a group of different slots. It ended up piecing together a disconnected group of random ideas.

The business plan produced in this thesis was analyzed by three different people from the music industry: a freelance musician, a musician playing in a band and an event producer. With these analyses it was possible to verify the functionality of the business plan in the field of music industry from multiple viewpoints. Even though the analyses pointed out a few solutions in the business plan that were not optimal, the end result was that a company running this business plan could have good prerequisites for operation in the field.

Keywords: business model canvas, business plan, company planning, music industry

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Musiikkiala toimintaympäristönä.....	7
2.1	Rivimuusikon työnkuva .....	8
2.2	Muusikonvälityksen nykytoimintatapa ja muusikkovuokraamon lisäarvo .....	9
3	Näkökulmia liiketoiminnan suunnitteluun .....	9
3.1	Liiketoiminta-ajattelu .....	10
3.2	Business Model Canvas .....	12
3.3	Markkinointi .....	12
4	Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi Business Model Canvasin avulla .....	13
4.1	Alkutilanne .....	13
4.2	Muusikkovuokraamo musiikkialan pelikentällä .....	15
4.2.1	Ydintoiminnot .....	15
4.2.2	Asiakassegmentit .....	16
4.2.3	Asiakassuhteet .....	16
4.2.4	Kanavat.....	17
4.2.5	Kustannusrakenne .....	18
4.2.6	Avainresurssit .....	19
4.2.7	Liikevaihto .....	19
4.3	Liiketoimintasuunnitelman esittely.....	20
4.4	Liiketoimintasuunnitelman arviointi.....	21
4.4.1	Freelancemuusikon analyysi.....	21
4.4.2	Yhtyemuusikon analyysi.....	22
4.4.3	Tapahtumatuottajan analyysi.....	23
5	Johtopäätökset.....	24
	Kuvat .....	28
	Kuviot .....	29
	Taulukot .....	30
	Liitteet .....	31

## 1 Johdanto

Musiikkibisneksen julkaisutoiminta on muuttunut paljon viime vuosina fyysisten levyjen menekin tippuessa musiikin verkkojulkaisemisen viedessä sen osuuden. Musiikkialalla livemusiikin myynti ei kuitenkaan ole käynyt läpi samanlaista suurta murrosta. Alaa hallitsevat edelleen isommat ohjelmatoimistot sekä pienemmät yhtyeitten ympärille perustetut yritykset. Näiden yritysten toimintakulttuurikin on vuosien saatossa pysynyt osapuilleen samana, joten tähän kenttään on mahdollista yrittää luoda jotain uutta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia moderni liiketoimintasuunnitelma uudelle perustamisvaiheessa olevalle muusikkoja välittävälle yritykselle. Valmis liiketoimintasuunnitelma luovutetaan toimeksiantajina toimiville kahdelle ammattimuusikolle. Yrityksen tarkoituksena ei ainakaan näin alkutilanteessa ole haastaa muita toimintaympäristössä valmiiksi toimivia yrityksiä, vaan luoda tilanne, jossa saadaan asiakkaat ja asiantuntijat, eli muusikot, löytämään toisensa mahdollisimman vaivattomasti.

On olemassa suuri määrä osaavia muusikoita, jotka eivät ole ohjelmatoimistojen listoilla. Jotkut näistä muusikoista ovat yhtyeissä, osa taas soittelee omaksi huvikseen ja osaaikakeikkailee. Olisi mahdollista koota osaavia soittajia yhden katon alle, ja kontrolloida näiden tekemisiä yhdestä paikasta. Kuitenkin voidaan esittää kysymys, että miten tästä luodaan jotain muuta kuin vain uusi ohjelmatoimisto? Vastaus saattaa piillä siinä, että panostetaan tuotetarjontaan. Valmiiden yhtye- ja solistipakettien sijaan voidaankin tarjota soittaja-asiantuntijoita. Yksittäisiä tai ryhmittäisiä muusikoita, joiden kanssa voidaan rakentaa asiakkaille juuri sellainen kokonaisuus, josta ollaan kiinnostuneita lähtien toivotuista instrumenteista eri musiikkityyleihin. Ja laajan muusikkohenkilöstön avulla olisi helpompaa järjestää sopivat muusikot asiakkaan läheltä matkakustannusten minimoimiseksi, eikä asiakkaan tarvitsi käyttää turhaa aikaa esimerkiksi etsiessä paikallista hanurinsoittajaa.

Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on täten luoda mahdollisimman saumaton systeemi, jolla yritys pystyy ylläpitämään listoillaan toistensa kanssa hyvin musiikillisesti toimeen tulevia muusikoita sekä tarjoamaan asiakkaille musiikillista asiantuntijuutta näiden muusikoiden muodossa.

## 2 Musiikkiala toimintaympäristönä

Musiikki liiketoimintana on Suomessa lähtökohtaisesti projektiluonteista. Livekeikat ja levyjen tuottamiset ovat kertaluonteisia tapahtumia, joihin sitoutuu iso joukko eri toimijoita. Tilanteesta riippuen tarvitaan äänittäjiä, tekniikkoja, levy-yhtiöiden management-henkilöstöä, miksaajia ja tietenkin lähestulkoon aina soittajia. Projektiluonteisuudesta johtuen moni musiikkialalla toimija tekee töitä moneen suuntaan samanaikaisesti saadakseen elantonsa. (Karhumaa, Lehtman, Nikula 2010, 8, 9.) Käytännössä riippuu siitä ollaanko tekemässä levyä vai tuottamassa tapahtumaa, niin tilanne sitoo alalta aina vähän eri henkilöstöä. Livekeikoilla tarvitaan livemiksaajat ja roudarit ja studiotyössä äänittäjät ja levymiksaajat. Kuitenkin yksi ammattiryhmä on mukana lähestulkoon jokaisessa musiikkiprojektissa, nimittäin muusikot. Niin levyjä tehdessä kuin livekeikoillakin jonkun on yleensä soitettava soittimia, jotta saadaan ääntä. Tässä kohtaa voidaan tosin rajata konemusiikki ja siihen liittyvä toiminta pois, koska siinä ei usein itse soittimien soittajilla ole kovin suurta roolia, jos on ollenkaan. Tässä kohtaa on myös hyvä mainita, että juuri musiikin esittäminen on koko musiikkialan suurin työllistäjä (Pönni & Tuomola 2003, 122).

Musiikkialalla on myös tavallista, että muusikoksi luonnehdittava henkilö toimii alalla myös eri rooleissa ja saa suurimman osan toimeentulostaan joltain muuta kautta, kuin itse soittamisesta. Ei ole esimerkiksi epätavallista nähdä muusikkoja tuottamassa toisten muusikkojen levyjä. (Karhumaa et al. 2010, 12, 13.) Ero kannattaa myös tehdä heti artistimuusikoiden ja taustatai studiomuusikoiden kanssa. Alalla toimii paljon muusikoita, mutta millä tahansa hetkellä ainoastaan osa näistä muusikoista on suuren yleisön tiedossa. Tässä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa pyritään rakentamaan ensisijaisesti yritystä, joka pelaa taustamuusikoiden kanssa eikä ensisijaisesti artistimuusikoiden kanssa. Toki näiden väli on häilyvä, koska koskaan ei voi ennustaa, jos vaikka tietyn kitarasoolon soittaja nouseekin julkisuuteen joltain kännykkäkameralla kuvatulta keikkataltioinnilta, joka on satuttu lataamaan internetin videopalveluihin.

Eri soittimien soittajille löytyy yleensä työtehtäviä sen takia, että Suomessa tuotetaan jatkuvasti levyjä ja keikkapaikat tarvitsevat esiintyjiä. Monissa tapauksissa artistien keikkaillessa tai varsinkin levyjä tehdessä käytetään ulkopuolisia muusikkoja, koska alkuperäiseen yhtyeeseen ei normaalitilanteessa kuulukaan vaikka tuubansoittajaa. (Karhumaa et al. 2010, 46.) Suomen musiikkirintamalla on nykyään myös laaja kirjo sooloartistejä. Sooloartistina toimimisessa on paljon hyviä puolia, varsinkin taloudellisesta näkökulmasta. Sooloartistien on myös huomattavasti helpompi toteuttaa itseään musiikillisesti, kun nämä eivät joudu koko ajan riitelemään muiden muusikoiden kanssa, kuten saattaa tapahtua isoissa yhtyeissä. (Belleville 2000, 24, 25.) Nämä sooloartistit aiheuttavat kuitenkin pidemmällä tähtäimellä sen, että ne

lisäävät jälleen satunnaisten muusikoiden kysyntää, koska sooloartistikin tarvitsee joskus taustabändiä.

Oman osuutensa musiikkibisnekseen tuovat lisäksi kaikenlaiset kertaluonteiset tilaisuudet, joita järjestävät eri alojen yritykset ja yksityishenkilöt. Näitä ovat esimerkiksi yritysten pikkujoulutilaisuudet sekä yksityishenkilöiden häättilaisuudet. Näissä tilaisuuksissa on kysyntää muusikoille, ja niihin varattavien budjettien takia niihin ei välttämättä pystytä hankkimaan Suomen kuumimpia artistinimiä esiintymään. Näissä tilaisuuksissa soittavat sitten juuri nämä rivimuusikot, joiden nimet harvoin jäävät asiakkaiden mieliin.

## 2.1 Rivimuusikon työkuva

Yleisimpiä yksityishenkilöiden järjestämiä tilaisuuksia, joissa tarvitaan elävää musiikkia, ovat häättilaisuudet. Vuonna 2014 avioliittoja solmittiin Suomessa yhteensä 24 462 kertaa (Tilastokeskus 2015). Vaikka kaikki häättilaisuudet eivät pidä sisällään musiikkia, niin muusikoilla voidaan katsoa silti olevan paljon kysyntää aiheen tiimoilta vuosittain.

Yrityksiä oli Suomessa vuonna 2013 yhteensä noin 350 000 kappaletta (Tilastokeskus 2013). Näistä varmasti vain murto-osa järjestää esimerkiksi pikkujoulujuhlatilaisuuksia, joissa käytetään muusikoita, mutta varovaisia arvioita voidaan esittää, että kysyntää soittajille kuitenkin erilaisiin tilaisuuksiin vuosittain riittää.

Musiikkia äänitetään ja julkaistaan Suomessa kohtuullisesti. Suurten artistinimien levyillä esiintyy melkein aina yhtyeen ulkopuolisia muusikoita. Näitä studiomuusikkoja ei ole nykyään enää suuria määriä esimerkiksi levy-yhtiöiden palkkalistoilla musiikkialan rakennemuutoksen vuoksi. Levy-yhtiöt eivät vain ole enää internet-musiikkijakelun aikakaudella niin tuottavia, että niillä olisi varaa ylläpitää vakituisesti palkkalistoillaan suurta määrää enimmäkseen seiniin nojailevia muusikoita. (Karhumaa et al. 2010, 19.) Tässä tilanteessa äänityksiä varten tarvitaan aina aika ajoin lisämuusikkoja, joiden löytämistä näihin projekteihin voisi varmasti helpottaa. Samalla lisämuusikoita tarvitaan myös artistien keikoilla ajoittain.

Mistä yksityishenkilöt ja yritykset sitten etsivät elävää musiikkia? Perinteisesti musiikkia sisältävää ohjelmaa saa tilattua ohjelmatoimistoista ja suoraan yhtyeiltä. Ohjelmatoimistoihin saa yleensä yhteyden internetsivujen kautta ja niillä on tarjottavana useita kokoonpanoja. Jos taas haluaa tilata juuri tietyn yhtyeen tilaisuutensa, joutuu yleensä olemaan yhteydessä suoraan kyseiseen yhtyeeseen tai näiden managerointitahoihin. Tämä taas saattaa olla hankalaa ja hidasta. Viimeisenä vaihtoehtona tilaisuutta järjestäville tahoille jää muusikoiden kyseleminen virallisten kanavien ohi, esimerkiksi jos yrityksen jonkun työntekijän tuttu on muusikko (Freelancemuusikko, ikä 30+, 2015).



Tähän ympäristöön muusikkovuokraamon idea sopii erittäin hyvin. Se toimisi sen tyyppisenä palveluna, että sitä on helppo käyttää kertaluontoisiin tilaisuuksiin, olkoon kyseessä sitten häät, taustamusiikin soitto tai levynteko.

## 2.2 Muusikonvälityksen nykytoimintatapa ja muusikkovuokraamon lisäarvo

Sisällöllisesti se, mitä tilaisuuksia järjestävät yritykset ja yksityishenkilöt hakevat muusikoilta, on yleensä määritelty tilanteen luonteen mukaan. Voidaan hakea taustamusiikkia, tanssimusiikkia tai hienoja elämyksiä. Jos tarkastellaan ohjelmatoimistojen tarjontaa, niin ne myyvät yleensä enemmän tai vähemmän valmiita paketteja, joissa on tietyt soittajakokoonpanot, jotka pystyvät soittamaan tietyn määrän eri musiikkityylin kappaleita tai sitten kappaleet on lueteltu etukäteen. Erikseen ohjelmatoimistoissa saatetaan listata näkyville ensin tunnetut artistit ja sitten vähemmän nimekkäät kokoonpanot. Varsinkin jälkimmäisiä markkinoidaan yleensä juuri tapahtuman luonteen mukaan. (Ohjelmatoimisto Dex Viihde 2015, Ohjelmatoimisto Music Nova 2015.) Voidaan todeta, että ohjelmatoimistojen tarjonnassa ei lopulta ole kovin paljon joustoa ohjelman suhteen, vaikka yksittäisten kokoonpanojen kanssa voisikin sopia parista toivekappaleesta. Poikkeuksen tekee Suomessa kuitenkin Sibelius-Akatemian oma ohjelmistopalvelu Primo, joka tarjoaa laajempaa palvelua kuten tilausteoksia. (Ohjelmapalvelu Primo 2015.) Primon tapauksessa on huomioitava kuitenkin se seikka, että Sibelius-Akatemia kouluttaa itse ammattimuusikoita, joten Primo ei edusta ihan perinteisintä ohjelmatoimistoa.

Muusikkovuokraamossa asiakkaan tarpeitten mukaan voidaan valita vaikka tietty soitin tai soittimien yhdistelmä ja mitkä tahansa kappaleet esitettäväksi, olettaen, että kappaleiden soittaminen tai laulaminen on muusikoilta fyysisesti mahdollista. Muusikkovuokraamon soittajat olisivat enemmänkin asiantuntijoita kuin valmiita ohjelmanumeroja tai yhtyeitä.

## 3 Näkökulmia liiketoiminnan suunnitteluun

Yritystä perustettaessa on syytä olla jonkinlainen kuva siitä, mitä yrityksen toiminta tulee olemaan. Yrityksen voi periaatteessa toki perustaa Suomessa virallisesti siten, että listaa yrityksen toimenkuvaan kaiken mahdollisen ja olemassa olevan liiketoiminnan, mutta tästä tuskin seuraa mitään kovinkaan hyödyllistä. Yrityksellä kannattaa olla yksi tai pari syytä miksi se on olemassa, muuten sen toiminta saattaa kärsiä jos se yrittää tehdä sataa asiaa samanaikaisesti. (Sammallahti 2009, 13.)

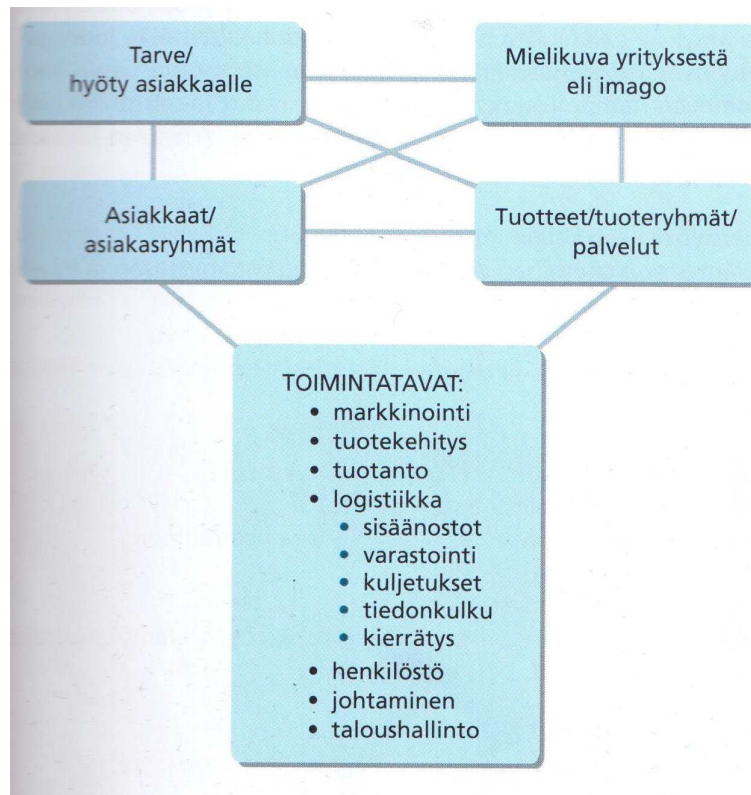
Mitä tarkemmin uuden yrityksen ideaa on mietitty, sitä paremmin sen toimintaa pystytään kehittämään jatkossakin. Toiminnan suunnittelu ja kehittämien vievät aikaa ja mitä laajem-

paa eri vaikutustekijöiden kenttää joudutaan huomioimaan, sitä enemmän resursseja toiminnan suunnittelu ja kehitys syö. Myös kentän hallinta saattaa muuttua mahdottomaksi liiallisten muuttujien takia. On myös syytä huomioida, että suunnittelu ja kehittäminen menevät käsi kädessä. Vaikka alkuperäinen liikeidea olisi hyvinkin jalostettu toimivaksi, niin jatkuva toiminnan kehittäminen on keino, jolla alkuperäinen idea pidetään elossa muuttuvissa olosuhteissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12, 13.)

### 3.1 Liiketoiminta-ajattelu

”Liiketoimintamalli kuvaa niitä perusteita, joilla organisaatio tuottaa, toimittaa ja tallentaa arvoa” (Osterwalder, Pigneur, Clark 2010, 14). Voidaan hyvin ajatella, että yrityksen kokonaistoiminta jaetaan kolmeen osa-alueeseen. Tuotantoon liittyvät asiat ovat omassa lokerossaan, yrityksen tarjooma ja sen välittäminen asiakkaille taas omassaan ja viimeisenä osana tulee yrityksen ansaintatapa. Tuotantoon liittyvät asiat koostuvat niistä tekijöistä, joita tarvitaan, että tuote tai palvelu saadaan synnytettyä. Näitä tekijöitä voisivat olla yksinkertaisessa jalostusyrityksessä raaka-aineiden hankinta, itse jalostusprosessi sekä pakkaaminen. Toiminnassa rakennetaan siis itse tuote. Tuotteen toimittaminen asiakkaille pitää luonnollisesti hoitaa jotain kautta, jotta valmis tuote ei jää vaan makaamaan tuotantolinjalle. Esimerkkinä voidaan ajatella pakatun tuotteen kuljetusta kauppiaille ja siitä eteenpäin hyllylle ja myytäväksi. Viimeisessä vaiheessa asiakas ostaa tuotteen kauppiaalta ja alkuperäinen yritys saa tuotteesta rahansa, jonka se voi käyttää esimerkiksi tuotantonsa kehittämiseen.

Edellä mainitussa lähestymistavassa on kuitenkin aukkoja, esimerkiksi markkinoinnin asettuminen toimintakokonaisuuteen. Esimerkissä markkinointia mitä luultavimmin tehdään ainakin asiakkaan suuntaan, mutta on täysin mahdollista, että markkinointia joudutaan tekemään myös kauppiaan suuntaan, jotta tuote ylipäänsä saadaan esille kaupan hyllyille. Markkinointi on tärkeä osa kokonaisuutta, mutta se ei oikein välity ylempänä esitetystä määritelmästä. Leena Raatikainen (2011, 39) esittelee liikeideamallin hieman monimuotoisempana kokonaisuutena, jota havainnoi kuvio 1.



Kuvio 1: Liikeideamalli (Raatikainen 2011, 39)

Liikeideamalli alkaa juuri yrityksen olemassaolon merkityksestä. Se pyrkii vastaamaan heti kättelyssä kysymykseen mitä hyötyä yrityksen toiminnasta on asiakkaalle, eli minkä asiakkaan tarpeen se tyydyttää. Asiakas on käytännössä kaiken toiminnan keskipisteessä. Yrityksen imago rakennetaan sen perusteella minkälaiselle asiakaskohderyhmälle tuotetta tai palvelua ollaan tarjoamassa. Asiakasryhmät taas tulevat valituiksi siinä vaiheessa, kun mietitään liikeideamallin ensimmäistä kohtaa, eli mitä hyötyä asiakkaille tuotetaan. Samalla tullaan määritelleeksi tarjottavat tuotteet tai palvelut. Näiden selvittämisen jälkeen paneudutaan yrityksen toimintatapoihin, joista tulisi alusta asti huomioida markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto. Näiden kohtien sisään mahtuu periaatteessa koko yrityksen kokonaistoiminta.

Clark, Osterwalder sekä Pigneur (2012, 26) esittelevät myöhemmässä kirjassaan myös hyvin samantyyppisen lähestymistavan, kuin edellä mainittu, kuvaillessaan tapaa ymmärtää jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. Heidän mukaansa liiketoimintamallin ymmärtäminen lähtisi liikkeelle kysymyksistä ”Kuka on asiakas?” ja ”Minkä työn suorittamista asiakas tarvitsee?”. (Clark, Osterwalder, Pigneur 2012, 26.)



jota voidaan tehdä esimerkiksi lehtimainonnan tai digitaalisen mainonnan kautta. Asiakkaan on hankala käyttää uutta palvelua, jos tämä ei tiedä koko palvelun olemassaolosta. Markkinointi ei kuitenkaan ole pelkästään mainontaa, vaan se on kokonaisuudessaan arvon kasvattamista sidosryhmille lupauksilla näiden toiveiden täyttämisestä. (Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen 2009, 6, 7.) Kuitenkin tarpeen sattuessa asiakkaat ostavat yleensä ensimmäisenä yrityksiltä, jotka ne tuntevat, joihin ne luottavat ja joista ne pitävät (Stratten 2012, 1 - 3). Tämän ajatuksen pohjalta voidaan markkinointi nähdä yksinkertaistetusti sinä toimena, joka luo suhteet yrityksen ja asiakkaiden välille. Jos taas halutaan nähdä markkinointi osana yritystoiminnan suurta kokonaisuutta, niin voidaan käyttää Bergströmin ja Leppäsen (2009, 19) näkökulmaa, jossa markkinointi nähdään toimintatapana, jossa vuorovaikutuksellisen viestinnän avulla luodaan kilpailukykyisiä tarjoomia, jotka tuottavat eri osapuolille arvoa. Markkinointi olisi siis yrityksen harjoittamaa viestintää, jota se tekee periaatteessa tahtomattaankin aina, kun se on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Nykyaikana markkinointia tehdään laajalti internetissä sen mahdollistaessa helpon mainonnan kohdentamisen juuri oikeille kohderyhmille pienin kustannuksin. Internet tarjoaa myös mahdollisuuksia yhdistää kohdennettu mainonta myyntitoimiin siten, että asiakas pääsee ostamaan mainoksessaan havaitsemansa tuotteet suoraan oman koneensa äärestä. (Mattson 2012, Luku 9.) Muusikkovuokraamon tapauksessa tärkeimmän huomion saa internetmarkkinoinnin mahdollistama helppo kohdentaminen. Sen sijaan, että yrityksen tarvitsisi lähteä ripustelemaan mainoksia häämusiikkipalveluista kirkkojen oviin, voidaan häämusiikkia kaipaavat asiakkaat löytää ja tavoittaa helpommin vaikka internetin hääfoorumeilta.

#### 4 Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi Business Model Canvasin avulla

Muusikkoja välittävän yrityksen liiketoiminta koostuu paljolti erilaisista tekijöistä kuin esimerkiksi päivittäistavarakaupan. Muusikkovuokraamon liiketoimintaidean ydinalueita suunniteltiin vuosien saatossa ideointikeskusteluiden muodossa usean muusikon kanssa. Pääajatuksena alussa oli yksinkertaisesti vapaiden muusikoiden liikuttelemisen helpottaminen työtehtävien välillä. Ajan myötä mukaan tuli ajatuksia laajemmastakin toiminnasta sekä syntyi lisää kysymyksiä käytännöistä ja niiden mahdollisista ratkaisuista.

##### 4.1 Alkutilanne

Jos palataan tilanteeseen, jossa monet eri tahot ovat eri aikoina siinä pisteessä, että ne tarvitsevat muusikkoja. Nämä eri tahot ovat paljolti erillään laajoista kontakteista eri osaamisalueiden muusikoihin. Tässä alkutilanteessa voidaan vielä jättää musiikkialan omat toimijat pois ajatuskuvioista. Muusikot, joiden kanssa tätä opinnäytetyötä tehdessä on keskusteltu, ovat kaikki huomioineet, että soittotilaisuuksiin päätyminen tapahtuu yleensä useiden mutki-

en kautta. Tavallisin skenaario, jossa muusikko löytää itsensä soittamasta jostain tilaisuudesta on, että yhdelle muusikolle on vihjaistu tilaisuudesta sattuman kautta, ja sen jälkeen tämä on itse ottanut yhteyttä tuntemiinsa toisiin muusikoihin sen perusteella mitä tilaisuuteen tarvittaisiin. Tästä on johdettavissa kaksi toimintaan vaikuttavaa huomiota: Soittotilaisuuksista ylipäänsä kuuleminen on muusikoille satunnaista sekä se, että ketkä lopulta päätyvät soittotilaisuuteen, on paljolti kiinni siitä, ketä ensimmäinen tilaisuudesta kuuleva henkilö tuntee. Suoria kanavia muusikoiden käyttöön saamiseen tilaisuuksiin ovat tietenkin ohjelmatoimistot tai joissain tapauksissa yhtyeet itse. Ohjelmatoimistoilla on kuitenkin suppeat tarjontalistat verrattuna siihen kuinka paljon muusikoita on olemassa. Ja silti nämä ohjelmatoimistojen ulkopuolella liikkuvat muusikot löytävät itsensä enemmän tai vähemmän soittamasta eri tilaisuuksissa.

Ideointikeskusteluissa tuli myös ilmi ongelmatilanne, että siinä vaiheessa, kun ei missään kirjoilla olevat muusikot löytävät itsensä soittotyötehtävästä, niin heidän palkkiotaan saattaa olla maksamassa taho, joka mieluiten maksaisi koko homman yhtenä könttäsommuna koko työstä sen sijaan, että jokainen mukana ollut muusikko laskuttaisi ajastaan erikseen. Tässä tilanteessa joudutaan esimerkiksi turvautumaan ulkopuolisten laskutusyritysten apuun, mikä taas aiheuttaa sen, että rahaa on vetämässä välistä yksi välimies lisää. Toki joiltain muusikoilta löytyy myös omia yrityksiä, mutta kaikki osa-aikamuusikot eivät jaksa ylläpitää pöytälaa-tikkoyrityksiä satunnaisten toimeentulon vuoksi. Viimeisin tapa palkkioiden maksuun on se, että tilaisuuden järjestäjä maksaa palkkion suoraan rahana muusikoille käteen ja nämä voivat sitten itse miettiä miten hoitavat veropuolen, jos hoitavat. Arvata saattaa, että verottajalta jää tässä tilanteessa ehkä jokunen euroa saamatta. Isojen musiikkialan toimijoiden kanssa työskennellessä voidaan ehkä vielä sopia ihan työsuhteista tai muista sopimuksista, mutta silloin kyseessä on jo korkeamman tason musiikkiliiketoiminta, johon tässä opinnäytetyössä ei pyritä ottamaan kantaa.

Ideoinneissa käytiin myös läpi kysymyksiä harjoittelutiloista, soittimista ja äänentoistolaitteista. Voitiin todeta, että yleisesti muusikoilta löytyy aina jokin musiikin harjoitteluun sopiva tila, jossa on mahdollista harjoitella vaikka uusien kappaleiden soittoa yhdessä isommallakin kokoonpanolla. Todettiin myös, että muusikot ovat myös yleensä henkilöitä, jotka omistavat itse ne soittimet, joita osaavat soittaa. Isompia äänentoistolaitteita, käytännössä PA-laitteistoa, ei kuitenkaan jokaiselta pikkumuusikolta löydy. Musiikkia voidaan kuitenkin joutua soittamaan erilaisissa ympäristöissä, joissa ei kokonaisen yhtyeen tarpeisiin riittävää äänentoistolaitteistoa ole. Jonkun on siis näitä tilanteita varten hankittava sekä äänentoistolaitteisto että hoidettava sen käyttö.

Eri muusikoiden kanssa ideoidessa syntyi käsitys organisointitahosta, joka pystyisi vastaamaan sekä muusikoiden että asiakkaiden tarpeisiin. Osaavat muusikot voisivat hyötyä organisaatios-

ta, joka ei rajoittaisi juurikaan muusikoiden itsenäistä toimintaa tai veisi suuria määriä näiden tuloista, mutta pystyisi samalla tarjoamaan asiakkaille keskitetysti soittajia ja laitteistoja erilaisiin tilanteisiin. Jos yrityksen perusideana ei myöskään olisi ainoastaan omistajilleen mahdollisimman suuren voiton tuottaminen, vaan enemmänkin yrityksen kasvattamisen mahdollistaminen, niin toimintamuodoksi voitaisiin ehkä ajatella osakeyhtiötä tämän yhtiömuodon ollessa verojen kannalta edullisempi kyseisenlaiseen toimintaan kuin muut vaihtoehdot (Honkamäki & Pennanen 2010, 29). Jokaisella yritystoimintamuodolla on toki hyvät ja huonot puolensa, joten tässä opinnäytetyössä näihin yksityiskohtiin ei mennä enää tarkemmin.

#### 4.2 Muusikkovuokraamo musiikkialan pelikentällä

Edellisestä luvusta voidaan todeta, että muusikkovuokraamo on pyrkimys vastata kasaan erilaisia muusikoiden näkökulmasta ilmenneitä ongelmakohtia musiikkialalla. Näiden ongelmien tarkastelu ilman jonkinlaista jäsenneytymistä pohjakaavaa olisi kuitenkin epäselvää, joten tässä tilanteessa Business Model Canvas toimii hyvin liikeidean käytännön toimivuuden tutkimisessa. Tässä työssä Business Model Canvasia kuitenkin sovelletaan siten, että läpi käydään vain ne osat, joilla on tässä vaiheessa liikeidean kannalta merkitystä.

##### 4.2.1 Ydintoiminnot

Ensimmäiseksi on syytä tutkia sitä, mitä ovat muusikkovuokraamon ydintoiminnot, koska niitä joudutaan kuitenkin peilaamaan muihin Business Model Canvasin osa-alueisiin. Ideoinneissa tuli siis ilmi tarve muusikoiden helppoon liikutteluun työtehtävien välillä. Muusikkovuokraamon ydintoiminto olisi siis tarjota muusikoita asiakkaiden mitä erilaisimpiin projekteihin siten, että projekteihin osallistuneille muusikoille maksetaan yrityksen puolesta palkkio, joka taas laskutetaan asiakkaalta. Muusikoita tarjottaisiin asiakkaiden projekteihin sillä periaatteella, että kuinka monta eri soittimen taitajaa asiakas tarvitsisi, sekä mitä kappaleita asiakas haluaisi muusikoiden soittavan. Yritys tarjoaa siis erittäin pitkälle asiakkaan tarpeiden mukaan muokattavia kokonaisuuksia.

Miten toiminta sitten oikeastaan auttaa asiakasta sen enempää kuin muutkaan vaihtoehdot muusikoiden hankintaan? Ensimmäiseksi asiakas säästää aikaa sillä, että se pystyy hankkimaan kaikki tarvitsemansa soittajat yhdestä paikasta. Lisähuomiona voidaan todeta, että mikäli muusikkovuokraamolla olisi kirjoillaan muusikoita ympäri Suomea, niin asiakas säästäisi luultavasti myös rahaa, jos hän saisi muusikkonsa oman paikkakuntansa lähetyviltä muusikoiden matkakustannusten pienentyessä. Toiseksi asiakas saa juuri tasan mitä hän haluaa, kunhan toiveet vain ovat fyysisesti toteutettavissa. Kolmanneksi asiakas toimii yrityksen kanssa, jonka tämä voi luottaa tekevänsä parhaansa, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Muusikko taas hyötyy kaiken keikkasoittamiseen liittyvän taustatyön vähenemisestä.

#### 4.2.2 Asiakassegmentit

Muusikoiden kanssa ideointi lähti liikkeelle jo siitä tosiasiallisesta tilanteesta, että muusikkoja kaipaavia asiakkaita on olemassa. Asiakkaat voidaan määritellä yksinkertaistetusti kahteen kategoriaan: yksityishenkilöasiakkaat ja yritysasiakkaat. Vaikka jako näihin kahteen on hyvin tavanomainen mille tahansa yritykselle, niin muusikkovuokraamon tapauksessa on tilanne, että molemmille segmenteille tarjotaan käytännössä täysin samaa palvelua. Ideointikeskusteluissa kuitenkin todettiin, että yksityishenkilöt ovat muusikkovuokraamon tapauksessa mitä luultavimmin kertaluonteisia asiakkaita ja yritykset taas saattavat suuremmalla todennäköisyydellä käyttää muusikkovuokraamon palveluita uudelleen. Yksinkertainen syy tälle on se, että yksityishenkilöiden yleisin muusikontarve on häätilaisuus ja yksi ja sama pariskunta menee yleensä vihille vain kerran elämässään. Toki yksityishenkilöillä on muitakin tarpeita muusikoille, mutta yksityishenkilöillä ei ole heille yleensä nimenomaan jatkuvia tarpeita.

Yritykset taas tarvitsevat muusikoita monenlaisiin tilaisuuksiin. Tilaisuudet saattavat vaihdella vuosittaisista yrityksen sisäisistä juhlista tilaisuuksiin, joita yritys taas järjestää omille asiakkailleen, tai sitten yritys voi tarvita ulkopuolisia muusikoita äänitysten tekemistä varten. Joka tapauksessa yritysasiakkaiden tapauksessa on suurempi todennäköisyys, että muusikkovuokraamon palveluita käytetään useammin kuin kerran.

#### 4.2.3 Asiakassuhteet

Edellisen luvun jäsennyksen jälkeen on tarpeen käydä läpi asiakassuhteisiin liittyvät kuviot muusikkovuokraamon liikeideassa. Musikoiden ideointikeskusteluissa todettiin, että muusikot, jotka soittavat esimerkiksi häissä, edustavat tilaisuudessa yleensä vain omaa itseään ellei heillä ole toiminnassaan vakiintunutta yhtyenimeä. Niin kauan kuin he tekevät mitä on, yleensä suurpiirteisesti, ohjelmasta sovittu, niin heidän suhteensa tähän asiakkaaseen on paljolti yhdentekevää. Yksittäisen muusikon ja häitä suunnittelevan asiakkaan välille ei jää oikeastaan minkäänlaista asiakassuhdetta tilaisuuden jälkeen. Myös yksittäisen soittajan maine asiakkaan silmissä ei välttämättä merkitse hirveästi, koska soittaja on saatettu pyytää tilaisuuteen jonkun mutkan kautta, ja on todennäköistä ettei kukaan muista edes koko soittajan nimeä jälkikäteen. Tilanne mutkistuu hieman muusikkovuokraamon kohdalla. Siinä vaiheessa, kun muusikot on muusikkovuokraamolta tilaisuuteen lähetetty, niin heidän toimintansa edustaa yritystä eikä pelkästään heitä itseään. Yksittäinen muusikko muuttuukin tärkeäksi osaseksi koko yrityksen imagoa. Tästä syystä asiakassuhteiden kohdalla muusikkovuokraamon nimissä olevilla muusikoilla tulisi aina olla velvollisuus hyvään palveluun. Hyvä palvelu yrityksen puolesta saattaa merkitä sitä, että asiakas suosittelee yritystä muillekin tutuilleen. Asiakassuhteet yksityishenkilöasiakkaisiin saattavat toki olla kertaluonteisia, mutta niistä voi riippua miten muut potentiaaliset asiakkaat näkevät yrityksen toiminnan.



Työn ideoinnissa käytettyjen muusikoiden kokemusten perusteella voidaan todeta, että asiakassuhteet muiden yritysten kanssa tulisivat olemaan muusikkovuokraamon tilanteessa yksityisasiakkaitten suhteita tärkeämpiä, koska yritysten kohdalla on aina mahdollisuus jatkuvaan muusikkotarpeeseen. Olisikin hyvä rakentaa tämän mahdollisuuden päälle ja luoda yritysten kanssa asiakassuhteita, joissa yritykset voivat pitää muusikkovuokraamo luotettavana ja tarjonnaltaan hyvänä vaihtoehtona hankkia muusikoita tarpeisiinsa. Käytännössä tämä tarkoittaisi hyvän palvelun tarjoamisen ohella sitä, että yrityksiä voisi pyrkiä lähestymään omatoimisesti varsinkin silloin, jos voidaan olettaa, että yrityksillä saattaisi olla suunnitelmissaan uusi musiikkia sisältävä projekti. Yritysten kanssa voitaisiin siis yrittää pienen profiilin suhteiden ylläpitoa passiivisen odottelun sijaan.

#### 4.2.4 Kanavat

Ideointikeskusteluissa todettiin, että osa-aikaisen muusikon päätyminen soittotilaisuuksiin on usein sattuman kauppaa. Myös todettiin, että yksittäisen muusikon mahdollisuus mainostaa yksin itseään on aika pieni. Miten muusikkovuokraamo sitten voisi vaikuttaa yksittäisen muusikon näkyvyyteen ja sitä kautta työtehtävien lisääntymiseen? Yksinkertaisena ideana oli internetiin sijoitettava sivusto, jolla ilmoitetaan kaikki muusikkovuokraamon palvelut sekä pidetään esillä listaa kaikista kirjoilla olevista muusikoista. Näin asiakas voisi tutustua etukäteen niihin muusikoihin, joita hän voi palkata. Muusikoista olisi esillä omat esittelyt ja listat siitä mitä soittimia nämä hallitsevat sekä suuntaa antava lista tyypillisestä musiikista, jota kyseinen muusikko soittaa.

Yksittäisen internetsivuston tarjoaman muusikkopalvelun näkyvyys saattaisi todennäköisesti olla aika pieni. On vaikea arvioida miten mahdolliset asiakkaat löytäisivät perille sivuille ilman jonkinlaista mainontaa. Mainontaa internetissä voidaan nykyään kohdistaa hyvinkin tarkasti, mutta verkkomainontaan liittyen tuli ideointikeskusteluissa esille yksi yksinkertainen idea. Yhden muusikon yhtyeen tapauksessa hääkeikkoja oli alkanut löytyä enemmän kuin kerski soittamaan yksinkertaisesti sillä, että yhtye sattui mainostamaan itseään puolivahingossa eräällä hääsuunnitteluun keskittyneellä internetfoorumilla. Eli yksinkertainen tarkasti kohdennettu mainonta internetissä saattaa tuottaa välillä erittäin paljonkin tuloksia.

Muusikkovuokraamon sivuston kautta olisi kuitenkin mahdollista hoitaa kaikki käytännön asiat tilauksiin liittyen. Hinnastot erilaisille soittamiseen liittyville asioille olisivat näkyvissä mahdollisimman hyvien arvioiden kera. Kuitenkin kun palvelussa olisi lopulta kyse räätälöidystä palvelusta, niin asiakkaalle tehtäisiin lopulta aina yksityiskohtainen tarjous riippuen siitä, mitä hän on tilaamassa. Tässä kohtaa on hyvä todeta, että muusikkovuokraamon pyörittäminen vaatisi ainakin yhden henkilön osa-aikaista työskentelyä, jotta tilauksia voitaisiin ylipäätään

hoitaa. Vaihtoehtona voisi myös olla se, että järjestettäisiin tilaisuuksien tarjouspyyntöjen ohjautuminen suoraan muusikoille itselleen.

Ei kuitenkaan voida olettaa, että pelkästään ylläpitämällä internetsivua asiakkaat löytävät automaattisesti palvelun luokse. Kuten ylempänä todettiin, yrityksen olisi käytännössä pakko pitää listoillaan aika ajoin osa-aikaisia työntekijöitä, jotka tekisivät muita kuin soittotehtäviä. Tähän työntekijäkaartiin voitaisiin lisätä yksi henkilö, joka hoitaisi kontaktointia suoraan niihin yrityksiin ja kriittisiin muihin henkilöihin, jotka tarvitsevat muusikoita usein ja jatkuvasti käyttöönsä. Muusikkovuokraamolla on siis tarve myös aktiiviseen perinteisempään markkinointiin. Musiikkialan ollessa kyseessä voidaan käytännössä käyttää termiä keikkamyynti.

#### 4.2.5 Kustannusrakenne

Muusikkovuokraamon perusidea kuvioitiin ideoinnissa siten, että se olisi mahdollisimman itseohjautuva rakennelma. Yrityksen listoilla oleville muusikoille maksettaisiin vain silloin, kun nämä ovat tehneet yrityksen nimissä työtehtävän. Palkoissa tulisi huomioida Muusikkojen liiton asetukset. Liitolla on erilaisia palkkamääreitä aina riippuen siitä, minkälaisesta soittotilanteesta on kyse, kuinka kauan soitetaan ja mihin aikaan viikosta (Muusikkojen liitto 2015). Muusikkovuokraamolle itselleen ei myöskään tulisi kustannuksia soittimien tai soittoharjoittelutilojen ylläpidosta, koska muusikot hoitaisivat nämä itse. Suoria kustannuksia olisivat käytännössä ainoastaan internetsivuston ylläpito sekä mahdollinen markkinointi, unohtamatta toki, että joku henkilö joutuisi osa-aikaisesti näistä huolehtimaan, ja tällekin henkilölle olisi hyvä ajastaan korvauksia maksaa. Kyseessä tulisi silti olemaan mitä luultavimmin erittäin pieni työmäärä. Ei pidä myöskään unohtaa, että jonkun olisi ensiksi suunniteltava aiemmin mainittu internetsivusto.

Lisäksi muusikkovuokraamolla olisi mahdollisesti hyvä olla käytössään PA-äänentoistolaitteisto, jota ei jokaiselta yksittäiseltä muusikolta tai keikkapaikalta aina löydy. Riippuen kysynnästä äänentoistolaitteistoja saatettaisiin tarvita useampiakin. Pienten yhtyeiden käsissä laitteet eivät yleensä tarvitse ammattimiksaajaa tai muuta ääniteknikkaa, joten muiden kuin muusikoiden välittämiseen ei välttämättä tarvitsisi ainakaan yrityksen alkuvaiheessa ryhtyä. Kuitenkin mitä isommat ovat asiakkaan tarpeet, sitä todennäköisemmäksi tulee tilanne, että paikalle tarvitaan lisähenkilöstöä teknisempiin töihin. Näillekin työntekijöille on tietysti maksettava tarvittavat korvaukset.

Ideoinnissa huomioitiin myös se, että muusikkovuokraamon olisi turha omistaa autoja muusikoiden ja tavaroiden kuljetukseen, koska kyseiset palvelut voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta nykyään hyvin halvalla. Kuljetuskustannukset otettaisiin myös huomioon asiakkaalle tehtävässä tarjouksessa.

#### 4.2.6 Avainresurssit

Kuten ylempää yrityksen ydintoiminnoista selviää, muusikkovuokraamon avainresurssit olisivat hyvin yksinkertaisesti muusikot ja heidän osaamisensa. Opinnäytetyön ideoinnissa mukana olleet muusikot voisivat periaatteessa kaikki olla mahdollisia resursseja muusikkovuokraamolle. Idean muusikoiden tarjoamisesta asiakkaalle suunniteltiin pitävän sisällään ajatuksen siitä, että muusikko on asiantuntija musiikin soittamisessa. Tämä ajatus asettaa korkeahkon vähimmäisvaatimuksen siitä osaamisen tasosta, mikä muusikkovuokraamon listoilla olevilla muusikoilla tulisi olla. Voitaisiin oikeastaan sanoa, että muusikkovuokraamon tärkein resurssi on asiantuntijaosaaminen.

Näitä muusikoita organisoimaan ja arvioimaan tarvitaan kuitenkin käytännössä erillinen henkilöasiantuntija. Toisin sanoen henkilö, joka on ihmisläheinen, ja jolla on laaja ymmärrys itse alasta ja taito arvioida soittajien musiikillisia taitoja. (Österberg 2014, 17, 18.) Arviointia ylipäänsä tarvitaan myös niissä tilanteissa, joissa luodaan täysin uusia soittolistoja tilaisuuksiin ja soittajat joutuvat opettelemaan uusia kappaleita. Yrityksen on kuitenkin pakko pitää jonkinlaista laadunvalvontaa tarjoamansa musiikin tasosta.

Toisena maininnan arvoisena resurssina on toki itse muusikon välitystoiminnan mahdollistava internetsivusto, joka toimii käyttöliittymänä asiakkaan ja yrityksen välillä. Ilman keskitettyä paikkaa, jonka kautta asiakas voisi ylipäänsä olla yhteydessä muusikkovuokraamon kanssa, koko yritystä ei käytännössä olisi olemassa. Tavallaan internetsivusto on se kehys, jonka avulla asiakas ja muusikko kohtaavat.

#### 4.2.7 Liikevaihto

Koska yritystä on ollutideoimassa joukko muusikkoja, niin yrityksen koko olemassaolo on laajalti rakennettu sillä ajatuksella, että se palvelee kahta joukkoa: muusikoita sekä asiakkaita. Tästä johtuen yrityksen liiketoiminnan tarkoitus ei olisi tuottaa mahdollisimman suurta voittoa yrityksen mahdollisille omistajille, vaan tuottaa tarpeeksi voittoa, että tulevaisuudessa yrityksellä olisi mahdollista tehdä pieniä investointeja toiminnallisuutensa parantamiseen. Muusikkovuokraamon ensisijainen tulonlähde olisi siis muusikoiden välityksestä saadut maksut, mutta siten, että hyvin pitkälti suurin osa menisi suoraan muusikoille itsellensä. Tämä on käytännössä tarpeellista koko liikeidean toimivuuden kannalta, koska muusikoille on pakko maksaa riittävät vakiokorvaukset siitä työstä mitä he tekevät. Yrityksen olisi turha yrittää laittaa näiden korvausten päälle isoja hintapyyntöjä lisärahan toivossa, koska siinä vaiheessa hinnat asiakkaalle saattaisivat nousta niin korkeiksi, että asiakkaan olisi kannattavampaa etsiä tarjontaa muualta. Tosin tähän kohtaan kannattaa esitellä Nyree Bellevillen (2000, Prologi) huomio, että itsenäisenä toimijana artistimuusikko saattaisi saada keikalta käteensä miltei

kaksinkertaisen summan rahaa, kuin jos keikan hoitaisivat hänen ympärillään toimivat kaikki perinteiset ohjelmatoimisto- ja managerointitahot. Tähän verrattuna Muusikkovuokraamo olisi huonoimmillaankin varteenotettava vaihtoehto muusikoille esiintymisten organisointitahona.

Muusikkojen palkkioita koskien on syytä esitellä vielä ideoineissa ilmi käynyt huomio: Olisi tietenkin epärealistista olettaa, että Helsingissä asuva muusikko lähtisi soittamaan kaksi keikkaa samalla hinnalla Lahteen ja Rovaniemelle, jos matkustuksesta aiheutuneita kuluja ei otettaisi mitenkään huomioon. Tästä johtuen yrityksen soittajille maksamista palkkioista ja korvauksista voisi olla syytä luoda yrityksen internetsivuille näkyville erillinen hinnasto. Hinnastosta ilmenisi esimerkiksi peruspalkat soittoseteiltä, matka-, ruoka- ja majoituskustannukset, uusien kappaleiden opetteluun kustannukset ja vastaavat muut kulut. Kaikissa näissä asioissa olisi vielä otettava huomioon tilannemuuttujat, koska eri olosuhteissa asioiden järjestämisen vaikeus saattaa vaihdella. Tarjousehdotuksia rakentaessa lopullinen hinta olisi siis aina räätälöitävä juuri kyseiselle tilaisuudelle.

Yrityksen toissijainen ansainta voisi perustua musiikkilaitteistojen vuokraamiseen asiakkaille. Kuten aiemmin mainittiin, kaikkialla ei tarvittavia laitteistoja ole musiikin toistamiseen ja hyvän palvelun kannalta yrityksen olisi hyvä pystyä tarjoamaan näitä samalla, kun se tarjoaa itse muusikkoja soittimineen.

#### 4.3 Liiketoimintasuunnitelman esittely

Business Model Canvasin muotoon tehdyssä mallipohjassa (kuvio 3) esitellään tiivistetty, suppea versio muusikkovuokraamon toimintaan liittyvien osa-alueiden tekijöistä. Mallissa esitetään vain ne kriittisimmät tekijät, jotka tulisi ottaa huomioon muusikkovuokraamon toiminnassa.

<b>Yhteistyökumppanit</b>  Tärkeät kontaktihenkilöt alaan liittyen	<b>Ydintoimet</b>  Muusikoiden välitys tapahtumien asiakkaiden tarpeiden mukaan  Kehyksenä toimivan Internetsivuston ylläpito  Asiakassuhteiden luonti ja ylläpito	<b>Arvolupaus</b>  Asiantunteva musiikinsoitannon palvelu yksilöllisille tarpeille	<b>Asiakassuhteet</b>  Kertaluonteisia yksityishenkilöiden asiakkuuksia  Jatkuvia asiakkuuksia yritysten kanssa	<b>Asiakassegmentit</b>  Yksityishenkilöt  Yritykset  Musiikkialan muut toimijat, kuten tapahtumajärjestäjät
	<b>Avainresurssit</b>  Asiantunteva henkilöstö  Yksilöity palvelu  Internetsivustoportaali, jossa asiakas ja muusikko kohtaavat  Yritys kevyt ylläpitää		<b>Kanavat</b>  Internetsivusto  Markkinointi suoraan yrityksille oikeiden henkilöiden kautta  Markkinointi Internetissä kohdennetusti	
<b>Kustannusrakenne</b>  Työn määrän mukaan henkilöstömenot: muusikot, teknikot tarvittaessa sekä markkinointi- ja paperityöntekijät  Internetsivuston ylläpito  Mainonta		<b>Liikevaihto</b>  Muusikoiden välityksestä osuus  Musiikkilaitteistojen vuokraus asiakkaalle tarpeen mukaan		

Kuvio 3: Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä

Tiivistelmä havainnollistaa muusikkovuokraamon toimintaa vain perusajatuksien tasolla. Yksityiskohtainen Business Model Canvas -kokonaisuus yrityksen muuttujista tulee ainoastaan toimeksiantajien käyttöön.

#### 4.4 Liiketoimintasuunnitelman arviointi

Liiketoimintasuunnitelman mahdollisuuksia arvioidessa on haastateltu kolmea eri musiikkialalla toimivaa henkilöä ja pyydetty heitä arvioimaan liiketoimintasuunnitelmaa SWOT-analyysin näkökulmasta. SWOT-analyysi on työkalu, jossa tarkasteltavissa olevaa kohdetta analysoidaan neljästä eri ulottuvuudesta. Ulottuvuudet ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän nelikentän avulla pystytään tuottamaan erilaisia näkemyksiä tarkasteltavan kohteen toimintaedellytyksistä. (Hollensen 2010, 238, 239.)

##### 4.4.1 Freelancemuusikon analyysi

###### Vahvuudet

Yksityiskohtainen työn räätälöinti asiakkaalle on ominaisuus, josta ei ole markkinoilla juuri kilpailua. Ohjelmatoimistotkaan eivät pysty venymään yhtä tehokkaasti. Lisäksi yritys yhdistää muusikon tarpeessa olevat asiakkaat sekä muusikot tehokkaammin kuin, että keikkamahdollisuudet ilmestyisivät satunnaisesti soittajille, jotka sattuvat vain olemaan oikeaan aikaan

oikeassa paikassa. Käytännössä toiminta voisi auttaa työllistämään muusikoita paremmin, kuin mitä kentällä nyt tapahtuu. (Freelancemuusikko, ikä 30+, 2015.)

#### Heikkoudet

Palvelun hinta on ongelma. Kysyntää soittajille on, mutta ovatko asiakkaat valmiita maksamaan hyvästä palvelusta? Yrityksen tarjoama palvelu on halvimmillaankin kalliimpi kuin se, että asiakas palkkaa muusikot suoraan itse ja sopii näiden kanssa halvoista taksoista. Alalla on paljon harmaan talouden toimintaa, joka vääristää hinnastoa asiakkaalle. (Freelancemuusikko, ikä 30+, 2015.)

#### Uhat

Musiikkibisnestä on vaikea ennustaa. Jo nyt alalla vaikuttaa olevan tilanne, että musiikista ollaan valmiita maksamaan yhä vähemmän. Miten yritys pärjää jos musiikin hinta ja sen kysyntä laskee? (Freelancemuusikko, ikä 30+, 2015.)

#### Mahdollisuudet

Mikäli yritys pystyisi saamaan listoilleen muusikoita todella laajalta alueelta ympäri Suomea, niin yrityksestä voisi parhaimmillaan tulla alan standardi. Hyvien kokemusten tarjoaminen sekä asiakkaille että listoilla oleville muusikoille saattaa myös aiheuttaa tilanteen, jossa molemmat osapuolet suosittelvat yritystä omille piireilleen, mikä taas lisää kysyntää ja tarjolla olevia muusikoita. (Freelancemuusikko, ikä 30+, 2015.)

### 4.4.2 Yhtyemuusikon analyysi

#### Vahvuudet

Yritys mahdollistaa piilossa olevien muusikkojen saamisen esiin kentälle ja voi laajentaa kentällä olevan erikoisosaamisen skaalaa. (Yhtyemuusikko, ikä 30+, 2015.)

#### Heikkoudet

Asiakkaalle joutuu joskus sanomaan ei, koska kirjoilla olevia muusikoita ei saada liikkeelle, näiden ollessa kiinni joissain muissa tehtävissä. Soitto-osaamistaitoa arvioivan henkilön täytyisi olla todella hyvä arvioimaan soitto-osaamista ja sosiaalisia taitoja. Arvioijahenkilön tarvitsisi luultavimmin myös liikkua ympäri Suomea todentamassa näitä taitoja. Toiminta luo kustannuksia ja on parhaimmillaankin epätasua. (Yhtyemuusikko, ikä 30+, 2015.)

## Uhat

Löytyykö yrityksen listoille lopulta tarpeeksi osaavia muusikoita? Jos taitotason on oltava kuitenkin riittävän korkea, että hyvää palvelua voidaan taata, niin onko näitä soittajia tarpeeksi? Lisäksi voi tulla ongelma saada listoille ylipäättään muusikoita, jos näillä on jo omat soittokuviot hoidossaan. Yrityksen tarvitsisi ehkä tarjota muusikoille jotain etuja, että näitä ylipäänsä voitaisiin pitää listoilla. Kaikki osaavat muusikot eivät välttämättä lähde ihan mielellään jokselle tarjotulle pistokeikalle. (Yhtyemuusikko, ikä 30+, 2015.)

Yritys kilpailee myös juuri viidakkorummun tavoin toimivan muusikoidenvälitystoiminnan kanssa. Yrityksen hinnat eivät välttämättä pärjää täysin vapaana toimivien muusikoiden hinnoille. Ainakaan silloin, kun kyse on harmaan talouden toiminnasta, mikä on alalla yleistä. (Yhtyemuusikko, ikä 30+, 2015.)

## Mahdollisuudet

Mikäli toimintaa saisi laajennettua isolle alueelle ympäri Suomea, niin toimintaedellytykset voisivat olla todella hyvät. Toinen vaihtoehto taas voisi olla toiminnan rajaaminen juuri alueellisesti tiettyyn paikkaan Suomessa, jolloin hallinnointi tulisi kokonaisuudessaan helpommaksi. (Yhtyemuusikko, ikä 30+, 2015.)

Mikäli yrityksellä olisi markkinointi- ja kontaktointikykyä, niin sillä voisi olla edellytyksiä päästä käsiksi erilaisiin ympäri vuoden jatkuviin keikkatilanteisiin, johon sillä olisi hyvät mahdollisuudet tarjota mitä ikinä tahansa tarvittavaa musiikkia. Kolikon toinen puoli on kuitenkin se, että kyseisien keikkapaikkojen tapauksissa yrityksen olisi parempi luoda myös valmiita yhtye- ja ohjelmatuotepaketteja. On tilanteita, joissa tarvitaan vain musiikkia eikä juuri tiettyä musiikkia. (Yhtyemuusikko, ikä 30+, 2015.)

### 4.4.3 Tapahtumatuottajan analyysi

## Vahvuudet

Perinteisiltä ohjelmatoimistoilta palveluiden ostaminen on hyvin kallista, tapahtumia järjestäessä. Kevyt ja ketterä yritys, jossa ei ole liikaa välikäsiä viemässä rahaa itse työn tekeviltä muusikoilta, tulee paljon halvemmaksi. Luovilla aloilla vahvuus on aina ollut kuukausipalkatta työskentely. Kevyiden organisaatioiden sopeutumiskyky erilaisiin taloudellisiin tilanteisiin on parempi, kuin perinteisten hitaitten ja raskaitten suuryritysten. (Tapahtumatuottaja, ikä 30+, 2015.)

Yrityksen listoilla olevien muusikoiden joukosta löytyy mitä todennäköisimmin henkilöitä, joilla on markkinointitaitoja, kun ala kuitenkin perustuu esiintymiselle sekä kontaktien luomiseen. Näistä muusikoista saa helposti niitä työntekijöitä, jotka hoitavat vaikka keikkamyyntiä. (Tapahtumatuottaja, ikä 30+, 2015.)

#### Heikkoudet

Alan isoilla toimijoilla on tehokkaampi markkinointikoneisto. Tätä ongelmaa voidaan kuitenkin korjata siten, että markkinointia kohdistetaan mahdollisimman tehokkaasti juuri sinne, missä muusikoiden tarve on suuri. (Tapahtumatuottaja, ikä 30+, 2015.)

#### Uhat

Toiminnan mahdollisuudet riippuvat täysin siitä, miten yritys saa muita tärkeitä sidosryhmiä mukaan toimintaansa. Ilman hyviä kontakteja yritys ei tule pyörimään kovin tehokkaasti. (Tapahtumatuottaja, ikä 30+, 2015.)

#### Mahdollisuudet

Yritys toimii kehiksenä, joka yhdistää lähestulkoon suoraan asiakkaan ja itse työn tekijän. Tämä saattaa olla suuri etu tulevaisuudessa yhä useamman alan siirtyessä enemmän tai vähemmän kyseisenlaiseen toimintamalliin. Yrityksen internetsivustoa voi tarvittaessa mainostaa pelkistettynä palvelualustana, joka yhdistää muusikot ja asiakkaat. (Tapahtumatuottaja, ikä 30+, 2015.)

Jos musiikkilaitteistojen vuokraamista pidetään erillisenä sivubisneksenä, niin samalla tapaa on täysin mahdollista jatkossa laajentaa toimintaa muihin vastaaviin tukitoimintapalveluihin, kuten esimerkiksi cateringpalveluihin. (Tapahtumatuottaja, ikä 30+, 2015.)

### 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda näkökulmaltaan poikkeava ja samaa aikaa toimiva liiketoimintasuunnitelma täysin uudelle musiikkialan yritykselle. Sen lähtökohtina olivat toimeksiantajina toimineiden muusikoiden sekä näiden muusikkotuttujen kanssa käydyt useat ideointikeskustelut. Näiden ideointikeskustelujen pohjalta lähetettiin kehittämään aivan uudenlaista palveluyritystä, jossa keskiössä olivat itse muusikot ja näiden tarjoama osaaminen. Monessa vaiheessa läpi työtä tuli vastaan tilanne, että muotoutuva yritys muistutti etäältä jotain toimintaa, jota alalla jo oli. Näistä tilanteista päädyttiin lopulta kuitenkin aina siihen, että kun



kaikki ideat laitettiin yhteen kokonaisuuteen, niin täysin vastaavia yritysvirtelmiä ei tietävästi ollut olemassa.

Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen Business Model Canvasin ympärille oli ratkaisuna toimiva. Jokaisella yrityksellä on joka tapauksessa olemassa tietyt perusasiat, jotka se joutuu ottamaan huomioon toiminnassaan. Business Model Canvasin käyttö helpotti hahmottamaan näitä kaikkia tekijöitä, vaikka niitä ei olisi alkuperäisissä ideointikeskusteluissa osattukaan kovin tarkkaan huomioida. Huomionarvoista oli myös se, että pystyttiin todentamaan Business Model Canvasin olevan erittäin toimiva runko, olipa kyseessä sitten kuinka abstraktin yrityksen luominen tahansa.

Toimeksiantajien kannalta liiketoimintasuunnitelma oli paljolti juuri se mitä haettiin. Ehdotus liiketoimintasuunnitelmasta oli realistinen, se käytti pohjanaan alan ammattilaisten kokemuksia ja se pyrki ottamaan huomioon asiakkaan ja muusikon välisen kuilun. Tuloksena oli siis suhteellisen vähäriskinen liiketoimintasuunnitelma, jonka perusteella oli mahdollista, ilman suurta muokkaamista, luoda uusi musiikkialan yritys.

## Kirjalähteet

Belleville, Nyree 2000. Booking, Promoting and Marketing your music: A complete guide for bands and solo artists. Milwaukee: Mix Books.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2012. Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hollensen, Svend 2010. Marketing management: A relationship approach. Harlow: Pearson Education Limited.

Honkamäki, Tuomas & Pennanen, Matti 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja - Kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Juva: WS Bookwell.

Karhumaa, Mika, Lehtman, Ida, Nikula, Jone 2010. Musiikki liiketoimintana. Helsinki: Teos.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Brady, Mairead; Goodman, Malcolm; Hansen, Torben 2009. Marketing management. Harlow: Prentice Hall.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pönni, Veijo & Tuomola, Arto 2003. Anna mulle tähtitaivas: Selvitys suomalaisen musiikkitoimialan taloudesta ja tulevaisuudesta. Helsinki: Teosto.

Raatikainen, Leena 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

Sammallahti, Tiia 2009. Konseptisuunnittelun Supersankari. Helsinki: Books on Demand.

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Stratten, Scott 2012. UnMarketing: Stop Marketing. Start Engaging. New Jersey: John Wiley & Sons.

## Digitaaliset lähteet

Business Model Generation. <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc> Viitattu 14.10.2015.

Mattson, Estevan 2012. Promotion and Marketing Communications. E-Kirja. World Technologies. Saatavilla: [https://www.saxo.com/dk/promotion-and-marketing-communications\\_estevan-mattson\\_pdf\\_9788132325789](https://www.saxo.com/dk/promotion-and-marketing-communications_estevan-mattson_pdf_9788132325789) Viitattu 10.11.2015.

Muusikkojen liitto 2015. Muusikon liksalista. [http://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/Liksalista\\_9\\_20151.pdf](http://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/Liksalista_9_20151.pdf) Viitattu 8.11.2015.

Ohjelmapalvelu Primo 2015.  
<http://ohjelmaprimo.fi> Viitattu 14.10.2015.

Ohjelmatoimisto Dex Viihde 2015.  
<http://www.dexviihde.fi> Viitattu 14.10.2015.

Ohjelmatoimisto Music Nova 2015.  
<http://www.musicnova.fi> Viitattu 14.10.2015.

Tilastokeskus 2013. Yritykset Suomessa.  
[http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html) Viitattu 14.10.2015.

Tilastokeskus 2015. Avioliitot ja avioerot.  
[http://www.stat.fi/til/ssaaty/2014/ssaaty\\_2014\\_2015-04-21\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ssaaty/2014/ssaaty_2014_2015-04-21_tie_001_fi.html) Viitattu 14.10.2015.

## Muut lähteet

Freelancemuusikko, ikä 30+, 2015. Haastattelu 22.10.2015.

Yhtyemuusikko, ikä 30+, 2015. Haastattelu 25.10.2015.

Tapahtumatuottaja, ikä 30+, 2015. Haastattelu 30.10.2015.

Kuvat

.....

## Kuviot

Kuvio 1: Liikeideamalli.....	11
Kuvio 2: Business Model Canvas .....	12
Kuvio 3: Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä.....	21

Taulukot

.....

Liitteet

.....